

**С. П. СУДАРКИНА, Е. И. ШЕРЕМЕТЬЕВА, Т. С. ПОТОЦКАЯ**  
**АЛГОРИТМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Стратегическое маркетинговое планирование (СМП) – это обязательная составляющая процесса планирования дальнейшей деятельности и развития предприятия, потому что оно позволяет зафиксировать, проанализировать и учесть изменения во внутренней и внешней среде, которые существенно влияют на развитие предприятия в будущем. Для проведения этой работы выработан алгоритм, включающий в себя 8 позиций, который позволяет систематизировать весь комплекс аналитических работ и получить решение (решения) проблемы дальнейшего развития предприятия (направления деятельности) с определенной степенью достоверности, что определяется самой сутью стратегического планирования. В статье рассмотрены основные понятия стратегического маркетингового планирования, представлена совокупность используемых методов, проведена их структуризация в зависимости от методики использования, точности полученных результатов и особенностей применения. Особое внимание уделено рассмотрению удобного, технологически точного метода STP (сегментация, таргетирование и позиционирование), который является дополнением к уже рассмотренным методам и позволяет системно решить очень важный вопрос стратегического маркетингового планирования, а именно – определение целевого сегмента на рынке для данной фирмы и позицию товара фирмы на рынке. Этот метод ценен тем, что он органично связывает 3 важных процесса – сегментация, таргетирование и позиционирование и позволяет в комплексе решить вопрос выбора целевого сегмента, что, по мнению некоторых исследователей, более, чем на 50% гарантирует успех деятельности фирмы.

**Ключевые слова:** стратегическое маркетинговое планирование, алгоритм, методы, сегментация, таргетирование, позиционирование, STP-метод.

**С. П. СУДАРКІНА, К. І. ШЕРЕМЕТЬЄВА, Т. С. ПОТОЦЬКА**  
**АЛГОРИТМ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

Стратегічне маркетингове планування (СМП) – це обов'язкова складова процесу планування подальшої діяльності і розвитку підприємства, тому що воно дозволяє зафіксувати, проаналізувати та врахувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які суттєво впливають на розвиток підприємства в майбутньому. Для проведення цієї роботи розроблено алгоритм, який включає 8 позицій, що дозволяє систематизувати весь комплекс аналітичних робіт і одержати рішення проблеми подальшого розвитку підприємства (напряму діяльності) з певним ступенем достовірності, що визначається самою суттю стратегічного планування. В статті розглянуті основні поняття стратегічного маркетингового планування, представлена сукупність методів, які використовуються, проведена їх структуризація в залежності від методик використання, точності одержаних результатів та особливостей використання. Певна увага наділена розглядом зручного, технологічно точного методу STP- планування (сегментация, таргетування, позиціонування), який можна розглядати як доповнення до вже розглянутих методів і дозволяє системно підійти до вирішення дуже важливого питання стратегічного маркетингового планування, а саме – визначення цільового сегменту ринку для даної фірми і позицію товару фірми на цьому ринку. Цінність цього методу в тому, що він органічно зв'язує 3 важливих складових процесу – сегментация, таргетування та позиціонування і дозволяє в комплексі вирішити питання вибору цільового сегменту ринку, що за думкою деяких дослідників, більш, ніж на 50% гарантує успіх діяльності фірми.

**Ключові слова:** стратегічне маркетингове планування, алгоритм, методи, сегментация, таргетування, позиціонування.

**S. P. SUDARKINA, K. I. SHEREMETIEVA, T. S. POTOTSKA**  
**ALGORITHM STRATEGIC MARKETING PLANNING**

Strategic marketing planning (SMP) is an obligatory component of the planning process for the future activity and development of an enterprise, because it allows record, analyze and take into account changes in the internal and external environment that significantly affect the development of the enterprise in the future. To carry out this work, an algorithm has been developed; this includes 8 positions, which allows you to systematize the whole complex of analytical work and to obtain a solution (solutions) of the problem of further development of the enterprise (activity) with a certain degree of reliability, which is determined by the very essence of strategic planning. The article discusses the basic concepts of strategic marketing planning, presents a set of methods used, structured them according to the method of use, the accuracy of the results and application features. Particular attention is paid to the consideration of a convenient, technologically accurate STP method (segmentation, targeting and positioning), which is in addition to the methods already considered and allows you to systematically solve a very important issue of strategic marketing planning, specifically, determining the target market segment for a given company and product position firms in the market. This method is valuable because it organically connects 3 important processes - segmentation, targeting and positioning and allows the complex to solve the problem of choosing the target segment, which, according to some researchers, more than 50% guarantee the success of the company.

**Key words:** strategic marketing planning, algorithm, methods, segmentation, targeting, positioning, STP-method.

**Вступление.** Задача стратегического маркетингового планирования (СМП) – обеспечить предприятию длительную и прибыльную деятельность в постоянно меняющейся конкурентной среде. Отличительной особенностью стратегического планирования является то, что оно направлено на поиск новых возможностей для предприятия и нацелено не только на поиск благоприятных внешних возможностей, но и на создание этих новых возможностей. Это закон «self-made business». В любом случае, стратегическое планирование направлено на мобилизацию потенциала предприятия до уровня, когда появляется

возможность реализовать запланированные стратегические изменения. Важным является наличие и использование современных методов стратегического планирования, что и рассматривается в статье.

**Анализ состояния вопроса.** В области стратегического планирования и управления существует обширная переводная и отечественная литература, в которой рассматриваются как принципы, так и методы стратегического планирования. Общеизвестными «отцами» стратегического планирования являются А. Д.

Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф. В последнее время за рубежом наметилась тенденция к обобщению и осмыслению результатов проведенных исследований в сфере стратегического планирования и управления. В связи с указанным отметим работы, например, Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Д. Лэмпела «Школы стратегий». Проблемы стратегического планирования в сфере услуг рассматриваются в работах Абчука В. Л., Квартальнова В. А., Дядечко Л. П., однако, недостаточно внимания уделено стратегиям предприятий индустрии гостеприимства.

**Цель работы.** Показать необходимость стратегического планирования развития предприятия в современных условиях, существующие методы и инструменты стратегического планирования, а также рассмотреть один из эффективных и современных методов СМП, а именно, STP-метод, его сущность и значение для разработки стратегии предприятия.

**Основное содержание.** В динамических условиях рыночного хозяйства необходимо понимать, какие направления деятельности наиболее эффективны в настоящее время и, главное, в будущем. Именно эти проблемы и решает стратегическое маркетинговое планирование (СМП), которое позволяет с определенной степенью достоверности оценить возможности предприятия в новых условиях и выбрать наиболее приемлемые. Стратегическое планирование – это необходимый элемент планирования развития предприятия, потому что менеджмент получает научно обоснованные и оцененные возможные варианты его дальнейшего функционирования. Эти работы связаны с оценкой новых возможностей. Понятие «новые возможности» включает широкий спектр мероприятий, начиная с кардинальных и кончая умеренно-консервативными изменениями. Кардинальные перемены могут быть связаны с диверсификацией предприятия, созданием новой продукции, освоением новых рынков, интеграцией с другими хозяйствующими субъектами, участвующими в технологической цепочке создания продукции и т.д.[6].

Отечественные и зарубежные теоретики и практики в большинстве своем единодушны в отношении перечня и последовательности этапов стратегического планирования, который традиционно включает такие этапы:

1. формулирование миссии;
2. определение стратегических целей предприятия;
3. проведение стратегического анализа внешней среды предприятия;
4. проведение стратегического анализа внутренней среды предприятия;
5. разработка и оценка стратегических альтернатив;
6. выбор генеральной стратегии предприятия;
7. разработка функциональных стратегий предприятия;
8. составление и утверждение стратегического

плана предприятия.

Миссия вырабатывается, исходя из стратегического видения и ценностей собственников (высшего руководства) предприятия, определяет смысл и предназначение предприятия, его роль и место в рыночной экономике, его общественно-социальный статус [11].

Стратегические цели – это комплекс количественных и качественных показателей, которых предприятие стремится достичь в ходе реализации стратегии, другими словами – это будущее состояние предприятия. На действующем предприятии стратегические цели во многом определяются уровнем его внутреннего потенциала и состоянием внешней среды. Приоритетность стратегических целей каждое предприятие определяет для себя самостоятельно. Цели ставятся и реализовываются в соответствии с состоянием внешней среды, которую компания постоянно отслеживает и в зависимости от этого формирует свою инновационную деятельность. Опрос, проведенный в 193 американских компаниях различных отраслей, выявил первостепенное значение прибыли в общем перечне возможных целей[7].

Стратегические альтернативы – это варианты возможных стратегических направлений движения предприятия, позволяющие достичь стратегических целей с минимальными рисками [3].

Стратегия – это комплекс мер, направленных на достижение стратегических целей, сбалансированных по ресурсам, источникам финансирования, срокам и исполнителям. Главный вопрос, на который отвечает стратегия: «Как достичь стратегических целей?». Над стратегическими целями и стратегией «царит» миссия предприятия, которой подчинена вся деятельность[12].

К числу базовых стратегий относятся:

- 1) стратегии развития и роста:
  - концентрированного роста (совершенствования деятельности и расширения доли рынка);
  - интегрированного роста;
  - диверсифицированного роста;
- 2) стратегия вариации – модернизация самого товара, упаковки, появление дополнительных функций в сфере эксплуатации и обслуживания и пр.
- 3) стратегии сокращения или элиминирования – частичного сокращения или полного прекращения отдельных видов товаров или деятельности;
- 4) комбинированная стратегия, которая предусматривает комбинирование вышеперечисленных стратегий в отношении отдельных видов товаров.

Выбор генеральной стратегии производится на основании сравнительной оценки стратегических альтернатив[13].

В заключение собственник осуществляет стратегический выбор наиболее экономичного и менее рискованного варианта. При этом, однако, необходим

анализ так называемых неценовых факторов, которые трудно определить количественно, поэтому используются экспертные методы.

После выбора генеральной стратегии предприятия наступает этап ее конкретизации в функциональных стратегиях: стратегии маркетинга, производственной, социальной, инновационной, инвестиционной, сбытовой, финансовой и и.д.

Помимо функциональных стратегий генеральная стратегия может быть детализирована в одном или нескольких бизнес-планах [4].

Преимущества стратегического планирования следующие:

- Руководство компании имеет возможность постановки долгосрочных целей и соответствующего планирования ресурсов.

- Стратегический план объединяет экономические и организационные составляющие и исполнителей, что очень важно с социальной и мотивационной стороны.

Стратегическое планирование имеет и ряд недостатков:

- В силу своей сущности он не дает четкого описания будущего, а только модель потенциального поведения и желаемой рыночной позиции компании в будущем,

- Поскольку планы строятся на вероятностных и событийных прогнозах, имеются риски при их реализации.

- Работы по стратегическому планированию требуют значительных финансовых и временных ресурсов, а также специалистов-аналитиков высокого уровня [1].

В настоящее время существует целая система методов стратегического планирования, которые отличаются точностью, полнотой проводимых расчетов, достоверностью результатов и,

соответственно – областью применения. Эта гамма методов достаточно полно покрывает потребности СМП.

К ним относятся:

- Аналитические методы – метод жизненного цикла, кривых опыта, SVP, SWOT-анализ, которые дают некоторую количественную (в пределах имеющейся информации) оценку рассматриваемой ситуации.

- Матричные методы – модель портфеля доли рынка, БКГ, 9-типовая матрица Мак Кинси (GEE), матрица возможностей и угроз, матрица «конкурентоспособность - стадии ЖЦ» и ряд других, с помощью которых можно дать качественную оценку, обозначить тренды и рекомендовать некоторые поведенческие решения по рассматриваемой ситуации.

- Прочие методы – модели и матрица Ансоффа, модели и матрица Портера, PIMS-модель, PERT – анализ, которые качественно позволяют определить направление деятельности менеджмента компании [8].

Дополняет эту систему метод «STP», который получил такое название по первым буквам 3-х слов: S – segmenting (сегментация); T – targetting (выбор целевого рынка) и P – positioning (позиционирование). Этот метод имеет важное чисто технологическое значение, потому что именно он фактически устанавливает алгоритм разработки стратегического плана на уровне выработки целей и задач. Процесс STP-маркетинга охватывает три основных этапа, которые соответствуют его названию, и позволяет системно подойти к решению задачи выбора целевого сегмента. Схематически это показано на рис.1

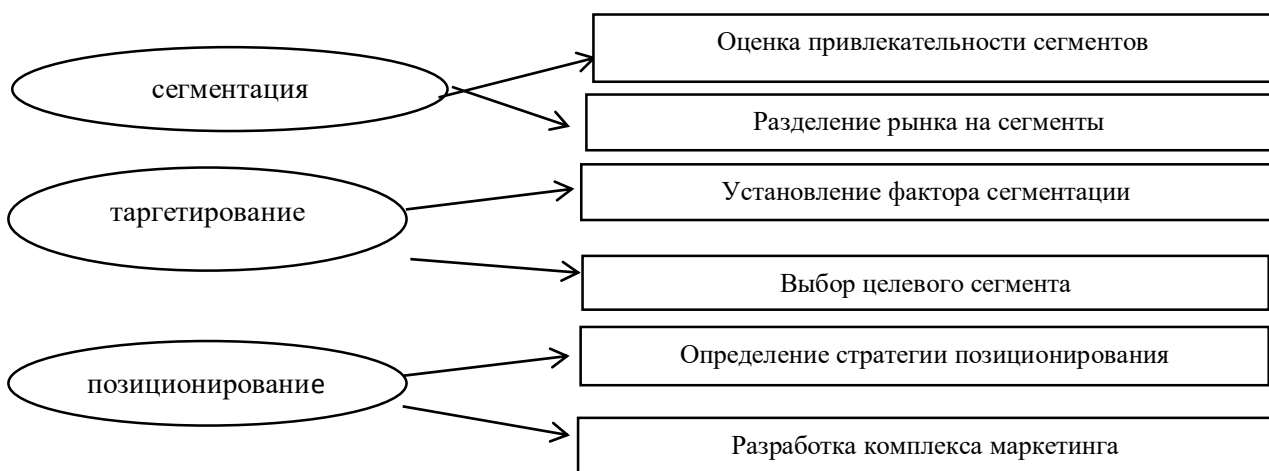


Рис.1 Схема комплекса STP

1. Сегментация рынка S – segmenting, этап выделения отдельных групп потребителей в пределах общего рынка. Фактически – это деление потребителей на группы на основе разницы в потребностях, характеристиках или поведении и разработки для каждой из групп отдельного комплекса маркетинга. Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга. Конечная цель сегментирования целевого рынка – выбор сегмента (или сегментов) потребителей, на удовлетворение потребностей которого ориентирована деятельность фирмы.

Сегментация включает в себя 2 составляющие – установление фактора сегментации, распределение рынка по сегментам с учетом сегментов.

2. Таргетирование T – targeting или выбор целевого рынка означает, что среди привлекательных сегментов рынка выбираются целевые, то есть те, на которые фирма должна ориентировать свою деятельность, т.е. наиболее привлекательные и выгодные для нее в данный момент и в перспективе. Этот этап включает 2 составляющие – определение привлекательности выбранных сегментов, выбор одного – целевого сегмента.

3. Позиционирование P – positioning – маркетинговая задача определения места (позиции) нового товара (услуги) в сознании потребителя. Разработка маркетингового позиционирования – деятельность, направленная на особое представление потребителю товара, отличающегося от конкурентов. По сути, это убеждение потребителей в позитивных отличиях своих продуктов по сравнению с конкурентными товарами. Процесс позиционирования состоит из 2-х составляющих – определение стратегии позиционирования и разработка комплекса маркетинга [2].

Поскольку сегментация – это основной этап всего комплекса STP-маркетинга, нужно определить принципы эффективной сегментации, соблюдение которых обеспечивает высокий результат последующих составляющих комплекса STP-маркетинга:

1. Непременно должно быть существенные, принципиальные различия между сегментами, которые выделяются в процессе сегментации.

2. Эти отличия должны быть определены и сформулированы. Маркетолог должен четко знать факторы, по которым сегменты отличаются друг от друга.

3. Избыточное количество характеристик не является желательным, поскольку это затрудняет информационное обеспечение сегментации, а также уменьшает емкость рынка.

4. Каждый выделенный сегмент должен быть однородным. Это означает, что есть один или несколько признаков, объединяющих потребителей в пределах определенного сегмента. Иначе сегмент не может рассматриваться как единая совокупность.

5. Специфика каждого сегмента может быть трансформирована в комплекс маркетинговых

средств. Если это невозможно, то сегментация сама по себе является нецелесообразной.

6. Хотя бы один из выделенных сегментов должен иметь достаточный рыночный потенциал, чтобы выступить в роли целевого сегмента. Этот сегмент должен представлять потенциальный интерес для бизнеса фирмы. Иначе сегментация не имеет практического применения.

7. Процесс сегментации не является разовым процессом, а требует постоянного внимания службы маркетинга [4].

Сегментация, безусловно, имеет свои сильные и слабые стороны.

К преимуществам рыночного сегментирования относятся:

- Возможность концентрации ресурсов и усилий фирмы на перспективных рынках (сегментах);
- Возможность планирования производства и сбыта тех товаров, которые реально соответствуют конкретному спросу;
- Возможность подобрать специфические средства коммуникации, которые реально согласованы с целевым рынком;
- Оптимизация расходов на маркетинг.

К числу недостатков и проблем сегментирования рынков можно отнести:

- Высокую стоимость таких работ;
- Опасность потери сегментов с меньшей привлекательностью, чем целевые сегменты. Однако это не проблема сегментирования как такового, а скорее менеджмента и товарной политики фирмы [5].

Говоря о значении метода «STP», можно вспомнить правило 80/20, закон Паретто. Маркетологи считают, что правильное выделение рыночного сегмента – половина коммерческого успеха, и постоянно вспоминают модификацию известного закона Паретто (закон 80/20), который гласит, что небольшая доля причин, вкладываемых средств или прилагаемых усилий, отвечает за большую долю результатов, получаемой продукции или заработанного вознаграждения. Например, на получение 80% результатов у вас уходит 20% всего затраченного времени. Таким образом, принцип 80/20 утверждает, что диспропорция является неотъемлемым свойством соотношения между причинами и результатами,

вкладываемыми и получаемыми средствами, прилагаемыми усилиями и вознаграждением за них. Метод STP позволяет избежать сомнительных поверхностных решений и, соответственно – потерь средств и времени [10].

Все эти соображения подтверждают необходимость организации работ по стратегическому планированию, а в рамках этой работы использование, кроме других методов и инструментов, метод STP, который позволяет грамотно и системно структурировать рынок и выбрать наиболее подходящий его сегмент – целевой для данной фирмы.

## Выводы

1. Стратегическое планирование – это обязательная составляющая плановой работы на предприятии, которая позволит с определенной степенью достоверности оценить возможные направления его развития с учетом внешней среды.

2. Существует устоявшийся алгоритм стратегического планирования, который включает в себя 8 составляющих, которые охватывают весь комплекс СМП.

3. В настоящее время разработана целая система методов стратегического планирования, отличающихся друг от друга точностью и степенью достоверности результатов, а также – областью их применения.

4. Одним из удобных дополнительных способов выбора направлений деятельности является метод STP, который систематизирует работу по выбору области деятельности, целевого сегмента и позиционированию товара на рынке.

## Список литературы

1. Филип Котлер "Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер". Москва 2010 г. С. 32.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. И спец. "Менеджмент" - Москва: Гардарика, 2000г. С.328.
3. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. - Москва. 2000г. С 67.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. –Москва: Прогресс, 1997. С. 86 – 91.
5. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Санкт-Петербург. «Наука», 1999. С. 80.
6. Никиторова С.В. Стратегический маркетинг: теория и практика. Санкт-Петербург УЭФ, 2003. С. 250
7. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. В 2 ч. Ч 1. Стратегическое планирование. - Мн.: ООО "Новое знание", 2000г. С. 15.
8. Ансофф Игорь Стратегическое управление: пер. с

- английского Е.Л. Леонтьева, 1989г. С. 82.
9. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского – Москва: Юнити, 2001г. С.42.
10. <http://marketopedia.ru/50-positioning.html>
11. [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_p/marketing\\_positioning/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_p/marketing_positioning/)
12. [https://uchebnikionline.com/marketing/marketing\\_butenko\\_nv/marketingovi\\_strategiyi\\_segmentatsiyi\\_viboru\\_tsilovogo\\_rinku.htm](https://uchebnikionline.com/marketing/marketing_butenko_nv/marketingovi_strategiyi_segmentatsiyi_viboru_tsilovogo_rinku.htm)
13. <http://www.grandars.ru/student/marketing/celevoy-rynok.html>

## References (transliterated)

1. Philip Kotler, Marketing ot a do ya [Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know]. Moscow 2010, p. 32.
2. Vihansky O.S. strategicheskoye planirovaniye: Uchebnic dla vuzov po napravleniyu I specialnosti [Strategic Management: A textbook for universities for example. And specials. "Management"] - Moscow: Gardarika, 2000. P.328.
3. Cleland W. Strategicheskoye planirovaniye v organizatsiyakh [Strategic planning in organizations]. - Moscow. 2000 C 67.
4. Kotler F. Osnovy marketinga [Basics of marketing]. –Moscow: Progress, 1997. p. 86 - 91.
5. Lambin J.-J. Strategicheskoy marketing [Strategic marketing]. St. Petersburg. "Science", 1999. p. 80.
6. Nikiforova S.V. Planirovaniye na predpriyatii: Ucheb. Posobiye [Strategic marketing: theory and practice]. St. Petersburg UEF, 2003. C. 250
7. Ilyin A.I. Planirovaniye na predpriyatii: Ucheb. Posobiye [Planning for the enterprise: Textbook. Allowance In 2 hours.] 1. Strategic planning. - Minsk: New Knowledge LLC, 2000. P. 15.
8. Igor Ansoff, Strategicheskoye upravleniye: per. s angliyskogo [Strategic Management: Per. from English] E.L. Leontyeva, 1989 P. 82.
9. Bowman K. Osnovy strategicheskogo menedzhmenta: per. s angliyskogo [Fundamentals of strategic management: Per. from English]. Moscow: Unity, 2001 P.42
10. <http://marketopedia.ru/50-positioning.html>
11. [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_p/marketing\\_positioning/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_p/marketing_positioning/)
12. [https://uchebnikionline.com/marketing/marketing\\_butenko\\_nv/marketingovi\\_strategiyi\\_segmentatsiyi\\_viboru\\_tsilovogo\\_rinku.htm](https://uchebnikionline.com/marketing/marketing_butenko_nv/marketingovi_strategiyi_segmentatsiyi_viboru_tsilovogo_rinku.htm)
13. <http://www.grandars.ru/student/marketing/celevoy-rynok.html>

Надійшла(received) 01.04.2019

## Сведения об авторах/ Відомості про авторів / About the Authors

**Сударкина Светлана Петровна (Сударкіна Світлана Петровна, Sudarkina Svitlana Petrovna)** – кандидат економічних наук, професор Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки та маркетингу; місто Харків, Україна; e-mail: svetsud@gmail.com

**Шереметьева Екатерина Игоревна (Шереметьєва Катерина Ігорівна, Sheremetieva Kateryna Igorivna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; місто Харків, Україна; e-mail: Katyuhkasheremetyeva@gmail.com

**Потоцкая Татьяна Сергеевна (Потоцька Тетяна Сергіївна, Pototska Tatyana Sergeevna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; місто Харків, Україна; e-mail: tanyal70919961@gmail.com